

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

企業価値の継続的な増大をめざして、迅速で効率が良く、健全かつ公正で透明性の高い経営が実現できるよう、経営体制及び内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を実施するとともに説明責任を果たしていくことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取組みの基本的な考え方であり、経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけております。株主をはじめとするステークホルダーからの要請、社会動向などを踏まえて検証を毎年行い、適宜必要な施策を実施しています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

実施しない理由の説明が必要となる各原則について、全てを実施しています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

以下で使用する用語の定義は次の通りとします。

- ・経営陣: 業務執行取締役及び執行役員
- ・経営陣幹部: 役付執行役員
- ・役員: 取締役、監査役及び執行役員

#### 1 経営理念(原則3-1(i))

花王グループの企業活動の拠りどころとなる企業理念として「花王ウェイ」を以下の通り定めています。

##### (1) 使命

私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献することを使命とします。この使命のもと、私たちは全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供します。

##### (2) ビジョン

私たちは、それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざし、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得します。

##### (3) 基本となる価値観

- 1) よきモノづくり
- 2) 絶えざる革新
- 3) 正道を歩む

##### (4) 行動原則

- 1) 消費者起点
- 2) 現場主義
- 3) 個の尊重とチームワーク
- 4) グローバル視点

(花王ウェイの全文はこちらを参照: [http://www.kao.com/jp/corp\\_about/kaoway.html](http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway.html))

#### 2 長期経営戦略(原則3-1(ii))

##### (1) 長期目標

上記の経営理念に基づく2020年の当社のあるべき姿として、“利益ある成長”と“社会のサステナビリティ(持続可能性)への貢献”の両立を図り、“グローバルで存在感のある会社”をめざしています。これの実現のために、強みである既存事業の一層の磐石化及び未来を創造する研究開発力を活かしたグローバル視点での新しい市場の創造を推進するとともに、安全・安心のより高いレベルを目指した基本的な活動を実践します。

##### (2) グローバルな成長のための3つの世界的トレンドとこれへの対応

グローバルな成長のための重要な世界的トレンドとして、以下の3つを選定しています。

- ・経済の中心の成熟国から新興国への移行
- ・デジタルメディアを活用する消費者や先進国で増加するシニア層等の新しい消費者の出現
- ・環境問題への意識の高まり

当社はこれらの世界的トレンドを好機と捉え、当社の強みである消費者ニーズ分析力及び研究開発力等を活かした市場や消費者に適合した商品・サービス及びマーケティング・販売方法の開発に注力し、既進出の市場の強化だけでなく、これらを活かせる未参入市場への進出や新しい市場の創出を積極的に進めます。また、環境問題への対応として、革新的な技術開発に努め、特に、製造から消費者の使用、廃棄までの製品のライフサイクル全体で省資源な製品の開発及び再生可能な原材料や非可食原料からの原材料の開発、調達等を進めます。これらの環境への取り組み等を積極的に訴求すると共に、清潔・美・健康の分野で世界の人々の「豊かな生活文化の実現」に貢献する企業という当社のコーポレートブランドの確立を推進します。

##### (3) グローバルな成長のための課題

グローバルな成長を実現するために、グローバルに当社グループの資産を最大活用、さらには最大化のための一体運営体制の構築・強化及び人材の育成を図ります。

##### (4) 社会のサステナビリティへの貢献

「よきモノづくり」を通して社会のサステナビリティに貢献していくことが基本と考えています。特に「環境」「健康」「高齢化」そして「衛生」といった社会的課題の解決に新しい切り口で価値提案することで社会貢献だけでなく、事業の拡大にもつなげていきます。

(世界的トレンドと対応の詳細は「決算説明会プレゼンテーション資料(2010/04/26)」12ページから19ページ参照:

[http://www.kao.com/jp/corp\\_ir/imgs/presentations\\_fy2009\\_01.pdf](http://www.kao.com/jp/corp_ir/imgs/presentations_fy2009_01.pdf)

サステナビリティへの取り組みの詳細についてはこちらを参照:<http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/>)

### 3 中期経営計画(原則3-1(i))

上記長期目標を踏まえ2015年度の到達点を定めた「花王グループ 中期3カ年計画(K15)」を策定し、2013年2月に開示しています。

目標1. 過去最高の売上高・利益の突破

目標2. 2015年度経営数値目標の達成

連結売上高 1兆4,000億円

連結営業利益 1,500億円

海外売上高比率 30%以上

\*上記に加え、資本効率に関する目標として、毎年、EVA目標額を設定しておりますが、現時点では公表しておりません。

(後掲「4.(7)資本効率を意識した経営」を参照)

上記目標達成のための中期成長戦略

1. コンシューマプロダクツ事業のグローバル拡大

2. ファブリック&ホームケア事業の磐石化とビューティケア事業及びヒューマンヘルスケア事業の利益ある成長の加速

3. ケミカル事業の強化

(K15の進捗の詳細は「第109期定時株主総会 2014年度のレビュー・花王グループ中期3カ年計画の進捗・今後の取り組み」

7~16ページ参照:[http://www.kao.com/jp/corp\\_ir/imgs/shareholders\\_005.pdf](http://www.kao.com/jp/corp_ir/imgs/shareholders_005.pdf))

### <現状>

2014年度業績において、過去最高の売上高・利益の突破、連結売上高1兆4,000億円及び海外売上高比率30%以上を達成しましたので、2015年度においては、海外売上高比率30%以上の維持と、より一層の売上高の増大により残る目標である連結営業利益1,500億円の達成を目指しています。

(2015年度連結業績予想の詳細はこちら:[http://www.kao.com/jp/corp\\_ir/imgs/results\\_fy2015\\_q1\\_all.pdf](http://www.kao.com/jp/corp_ir/imgs/results_fy2015_q1_all.pdf))

### 4 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針(原則3-1(ii)、原則4-9)

#### (1) 基本的な考え方

上記の長期目標・中期経営計画(以下「経営戦略等」)の達成及び企業価値の継続的な増大をめざして、迅速で効率が良く、健全かつ公正で透明性の高い経営が実現できるよう、経営体制及び内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を実施するとともに説明責任を果たしていくことが、当社のコーポレートガバナンスに関する取り組みの基本的な考え方であり、経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけています。

#### (2) 取締役会等の役割・責務(役員の多様性の有効な活用)

収益力・資本効率の改善を含む経営戦略等の策定、その執行及び執行の監督・監査を適切に行うためには、これに必要な多様な経験や知識、高い専門性及び見識を有する者を取締役会への出席者である取締役及び監査役並びに執行のリーダーシップを取る経営陣にバランス良く配置することが極めて重要であり、これにより次のとおりそれぞれが適切に役割・責務を果たすことが可能になり、経営のレベルを高めることができると考えています。

1 当社グループの各事業や部門の運営について多様な経験・知識を有する経営陣が、当社を取り巻く事業環境及び当社グループの強み・課題に対する理解を踏まえて議論を行い、経営戦略等の案を作成する。経営戦略等の立案等に際し、リスク評価を含め、より多様な視点での検討が適切な場合には、外部専門家の活用等を図る。

2 経営陣から提案された経営戦略等の案について、取締役会において、当社グループの経営・事業の状況及び強み・課題等を熟知した社内取締役・社内監査役並びに多様な事業等の経験や知識、高い専門性や見識及び中立で客観的な視点を有する社外取締役・社外監査役が、それぞれの多面的な視点からリスク評価を含めて審議し決定する。

3 経営陣は、それぞれの多様な経験・知識を活かして迅速かつ適切に経営戦略等を執行する。

4 毎年、経営陣は、経営戦略等について、その前提となる事業環境の変化の確認、進捗状況、達成への課題とその対応及び変更の可否等を検討し、取締役会に報告する。

5 取締役会は、経営陣からの上記報告に対し、社外取締役・社外監査役の多面的な視点からの評価を含めて経営戦略等が適切に執行されているかを監督・監査し、また経営戦略等の変更の可否等を審議し、決定する。

#### (3) 独立役員等の有効な活用(原則4-10-1)

当社の経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないように「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」(以下「独立基準」)を満たす適切な数の独立役員が当社の経営陣から独立した中立な立場で取締役会の審議状況等を牽制する体制とします。

経営陣から独立した客観的視点で審査するため、社長執行役員を含む取締役候補者について審査する取締役選任審査委員会及び役員の報酬制度・水準について審査する取締役・執行役員報酬諮問委員会は、全ての独立役員及び社外役員(以下「独立役員等」)を委員とします。

(独立基準の詳細はこちらを参照:[http://www.kao.com/jp/corp\\_info/governance.html](http://www.kao.com/jp/corp_info/governance.html))

独立役員の選任状況については、後掲「経営上の意思決定、執行及び監督にかかる経営管理組織その他のコーポレートガバナンス体制の状況 1. 機関構成、組織運営に関するに係る事項 取締役関係 会社との関係(2)」及び「監査役関係 会社との関係(2)」を参照。)。

#### (4) 非業務執行者による取締役会議長(原則4-6)

執行と監督の分離をより徹底させるため、取締役会議長は非業務執行者が務める体制とします。

#### (5) 監査役会設置会社

以下の理由により監査役会設置会社を選択しています。

1 経営経験者等である社外取締役に加え、弁護士、公認会計士や学識経験者等である社外監査役が取締役会において、高い専門性や見識からの意見を述べることでより多様性が増し、適切な審議や執行の監督・監査等に有益であること。(社外取締役及び社外監査役の指名の考え方は、後掲「7 取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方」参照)

2 指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社と異なり取締役を兼務しない独立した立場の監査役は、取締役会における議決権を有しないため取締役の職務執行について客観的な監査が可能なこと。特に、独立社外監査役はさらに経営陣から独立した立場での監査が可能なこと。

3 専任の常勤監査役による監査に必要な情報の収集力

監査役が収集した情報については、取締役会での監査報告のほか、必要に応じて社外取締役に報告されるよう連携を確保します。

#### (6) 株主との対話の促進

企業価値の向上のためには、株主をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて、双方の考えや立場についての理解を深め、これを踏まえた適切な対応

を採ることが重要と考えています。そのため、株主との積極的な対話を促進するための体制を整備し、機関投資家や個人株主との対話の機会を積極的に設定します。株主との対話の際には、株主の意見等を適切に経営に反映させるため、出来る限り経営陣が参加します。対話の基盤となる当社グループに関する情報については、情報開示指針を定め、適時・正確且つ公平な情報開示並びに法令及び証券取引所の定める規則による情報に加え、花王グループに関する社会的に有用な情報の積極的な開示を行います。

(IR活動状況は、後掲「株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針」及び「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 2 IRに関する活動状況」を参照

情報開示指針は、こちらを参照：[http://www.kao.com/jp/corp\\_ir/disclosure.html](http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html))

#### (7) 資本コストを意識した経営

EVA(経済的付加価値＝税引後営業利益－資本コスト)を経営指標として用い、EVAの増加を通じて企業価値の向上を図ります。これを投資判断等の基準とすることにより、資本コストを意識した経営を行います。これを徹底するため、毎年、EVA目標額を設定し、売上・利益目標の達成状況と合わせ執行役員の業績連動賞与に反映させる報酬制度とします。

EVAの増加を通じてROE等の資本効率性に関する指標の向上にもつなげていきます。

(EVAの詳細は、こちらを参照：<http://www.kao.co.jp/saiyo/graduates/about/vision.html>)

余剰資金の使途と株主還元の方針等は「平成26年12月期のハイライト」11ページ、24ページ及び25ページ参照：

[http://www.kao.com/jp/corp\\_ir/imgs/presentations\\_fy2014\\_01.pdf](http://www.kao.com/jp/corp_ir/imgs/presentations_fy2014_01.pdf))

なお、EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。

今後とも、株主をはじめとするステークホルダーからの要請、社会動向などを踏まえて検証を毎年行い、適宜コーポレートガバナンス向上に向けた必要な施策を実施していきます。

#### 5 経営陣に対する委任の範囲(原則4-1-1)

「取締役会規則」、「取締役会・経営会議 審議・報告基準」を定め、取締役会で審議・報告すべき事項及び執行の最高意思決定機関である経営会議に委任する事項を明確に定めています。

当該基準は、上記4－(2)記載の通り、取締役会において、主に経営戦略等の中長期的な経営の方向性等をリスク評価を含めて多面的に審議・決定を行い、その執行については、主要な事業や部門の責任者であり事業の執行経験を豊富に有する常務執行役員以上を主なメンバーとする経営会議に幅広い権限を委ねることにより、執行の意思決定及び経営の迅速化を図り、経営戦略等の執行を推進する一方、取締役会に報告すべき事項を明確にすることにより適切な監督を行う、との監督と執行の分離の実現を目的としています。

例えば、以下のような案件については取締役会での審議を必要と定めております。

- ・経営等の方向性：経営基本方針、経営基本戦略及び重要な投資戦略並びに中長期経営計画及び年度予算
- ・重要な使用人の選任・解任：執行役員及びその担当たる重要な組織の責任者及びガバナンス・コンプライアンス等を担う全社横断の重要な委員会の委員長の選任・解任

なお、M&Aや投資案件等の財産の譲受、借入や社債の発行等の多額の借財は、原則として経営会議で決定しますが、その中で極めて重要、多額の案件は取締役会に提案されます。

#### 6 取締役・監査役候補・経営陣幹部の指名の方針(原則3-1(iv))

取締役会において、その出席者である取締役及び監査役が、経営戦略等の妥当性、実現に当たったリスク等を客観的、多面的に審議し、この執行状況を適切に監督・監査するためには、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有する社内外の者が様々な観点から意見を出し合い精査することが重要であると考えていますので、これの実現を図るために適切な取締役及び監査役を指名します。

また、先任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知識、知見の共有を図るため、社外役員の在任期間に差を設けます。

経営陣幹部については、経営戦略等の立案に必要な事業環境やこれに対応するための当社グループの事業・経営状況の理解及び取締役会が定めた経営戦略等を、強いリーダーシップを発揮し迅速かつ適切に執行できる経験と能力を重視して指名します。

#### 7 取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方(原則4-11-1、原則2-4)

上記の指名方針に従い、以下の通り取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性を確保します。また、取締役会の規模については、適正配置した執行役員への権限委譲を前提として、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化を図るための取締役会の簡素化と適切な審議、執行の監督を行うために必要な多様な人材のバランスを勘案し、適切な規模とします。

社内取締役については、適切な経営戦略等の立案、審議等に必要なグローバルな運営を含む、よきモノづくりに関わる研究開発、マーケティング、販売及び生産等の部門の運営及びこれらの部門を支援するコーポレート機能に関する部門の運営経験並びに当社を取り巻く事業環境及びこれに対応するための当社の強み・課題に対する理解を重視して指名します。

社外取締役については、経営戦略等の審議等に当たって、社内取締役だけでは得られない多様な、例えば、グローバルな経験を含む当社と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者及びコンサルタントや学識経験者等有する経験並びにこれらの経験から得られる知識及び高い見識を有していることを重視し、あわせて独立性にも配慮して指名します。また、社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため取締役の約半数を目途とします。

常勤監査役については、社内より、会計財務等の会社管理、事業等の運営、研究開発・生産から販売までのサプライチェーン及び海外経験等の各人のこれまでの業務経験及びこれらから得た知見等のバランス及び海外業務の経験や業務執行者からの独立性を確保できる資質を重視して指名します。

社外監査役については、弁護士、公認会計士、学識経験者等の高い専門性と見識及び法令上の社外性、独立性に関する適格性を重視して指名します。また、監査役会の独立性、中立性を高めるため、監査役会の過半数を独立基準を満たす社外監査役とします。

監査役についても、経営戦略等の審議等に必要な経験、資質、専門性等を有しているかを指名の際に重視します。

また、知識・経験・能力だけでなく、女性や外国人等による多様な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人材の役員への登用を進めます。

(女性の活躍については、後掲「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 その他(女性の活躍に向けた取り組みについて)」参照

女性の社会参画のためのガイドライン「女性のエンパワメントのための指針～平等はビジネス向上の鍵」への署名についてはこちらを参照：

[http://www.kao.com/jp/corp\\_csr/topics/csr\\_20101020\\_002.html](http://www.kao.com/jp/corp_csr/topics/csr_20101020_002.html))

#### 8 取締役・監査役候補の指名・経営陣幹部の選任に関する手続(原則3-1(iv))

社長執行役員となる取締役候補者を含め全取締役候補者が上記の方針や考え方に基づいていることを客観的に確認するために、全独立役員等のみで構成する取締役選任審査委員会を設置します。また、同委員会では上記の指名方針等についても必要に応じ審議します。

監査役候補については、3名の独立社外監査役を含む監査役会で独立した客観的な視点をもって、上記の方針や考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適性、適格性等を審査します。さらに、監査役会の同意をもって取締役会において、株主総会招集議案における監査役候補者として決定しています。

経営陣幹部については、取締役の選任審査の際に、全執行役員候補者の役職及び担当業務を取締選任審査委員会に報告しており、その後取締役会において選任しています。

(取締役選任審査委員会については、後掲「経営上の意思決定、執行及び監督にかかる経営管理組織その他のコーポレートガバナンス体制の状況 1.

## 9 取締役、監査役及び経営陣幹部の個々の指名・選任についての説明、社外役員の兼務状況(原則3-1(v)、原則4-11-2)

上記の指名方針に従い、以下の通り現在の取締役、監査役及び経営陣幹部を指名・選任しています。

社内取締役は、それぞれ“よきモノづくり”の中心的な機能である研究開発、マーケティング、販売等に関してグローバルな運営を含む豊富な経験と知識を有しています。また、当社を取り巻くグローバルな競争環境、環境保全等のステークホルダーからの当社への期待、これらに対する当社の強み、課題等を熟知しています。これらの経験や知識を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に活かすことを期待して指名しています。

社外取締役は、それぞれ製造会社や金融機関の経営者、経営コンサルタントとしてのグローバルな運営を含む豊富な経験と高い見識を有しており、これを経営戦略等の審議等に活かすことを期待して指名しています。

常勤監査役については、研究開発、事業等の運営の経験や海外経験等を監査に活かすこと及び業務執行者から独立した監査の実施を期待して指名しています。

社外監査役については、それぞれ公認会計士、大学教授または弁護士としての高い専門性と豊富な監査経験・知識に基づく視点を活かした監査を独立した立場で実施することを期待して指名しています。

いずれの監査役についても、各人の経験、資質、専門性等を経営戦略等の審議、その執行の監査に活かすことを期待して指名しています。

社外取締役及び社外監査役については、当社の役割・責務を適切に果たす時間・労力を十分に確保できる兼務状況であることを確認します。

(社外取締役・社外監査役の個々の指名理由については、後掲「経営上の意思決定、執行及び監督にかかる経営管理組織その他のコーポレートガバナンス体制の状況 1. 機関構成、組織運営に関するに係る事項 取締役関係 会社との関係(2)」及び「監査役関係 会社との関係(2)」を参照。社外取締役・社外監査役の兼務状況については、「第109期定時株主総会招集ご通知」24ページ及び49～53ページ参照：

[http://www.kao.com/jp/corp\\_ir/imgs/shareholders\\_001.pdf](http://www.kao.com/jp/corp_ir/imgs/shareholders_001.pdf))

## 10 独立役員等を有効活用するための現状の取組内容

### (1) 独立役員等の選任状況

取締役6名中3名が社外取締役、その内2名が独立基準を満たしております。監査役5名中3名が社外監査役、全社外監査役が独立基準を満たしております。

### (2) 取締役会議長(原則4-6)

現体制においては、取締役会の中立性、独立性をより高めるための方策として、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

### (3) 独立役員、経営陣及び監査役との連絡・連携(原則4-8-2)

取締役会議長は、経営陣や監査役との連絡・連携を進める役割も担っています。また、独立社外監査役を含む監査役全員と代表取締役との意見交換会を年間に複数回実施しています。

### (4) 独立社外取締役等の情報交換・認識共有(原則4-8-1)

独立社外取締役は、多様な視点での議論を図るために非独立社外取締役も含めた社外取締役のみの会合を自主的に開催し、当社の経営や取締役会の活動に関する課題、将来の経営陣幹部の育成等について、情報交換、認識の共有を図っています。社外取締役の自由闊達な意見交換を促進するためには、定例的な開催とするよりも自主的な開催とする方が適切と考えています。

## 11 取締役会全体の実効性について分析・評価及びその結果の概要(原則4-11-3)

少なくとも毎年1回、取締役会において全ての社外取締役及び社外監査役による取締役会の実効性についての評価を実施し、それに基づき出席者による議論を行い、取締役会の実効性を高めるための改善につなげます。

2015年5月及び6月開催の取締役会において上記評価を実施しましたので、この結果がまとめ次第、その概要を開示します。

## 12 取締役・監査役に対するトレーニングの方針(原則4-14-2)

取締役・監査役に対して、それぞれの役割や責務を果たす上で必要になるトレーニングの機会を継続して提供します。

特に、社内役員に対しては、経営者や監査役としての素養、会社法やコーポレートガバナンス等に関する知識、法令の順守及び経営に関する有用な情報等を提供します。社外役員に対しては、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況等の理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、その後も適宜、工場・事業場見学、担当役員からの説明等を行います。

<現状の取組内容>

### (1) 全取締役・監査役へのトレーニング

・専門家による会社法、コーポレートガバナンス等に関する講演や他社の経営者や有識者等による経営に関する有用な情報等に関する講演

・インサイダー取引防止等コンプライアンスに関する説明会

### (2) 社内取締役・社内監査役へのトレーニング

・将来の取締役・監査役候補者である執行役員に対して、外部機関の主催する経営者に必要な深い洞察力等の素養・知識・スキル習得のための教育プログラムへの参加

・新任時の会社法やコーポレートガバナンス等に関する説明

・経営者としての幅広い人格・見識を涵養するための講演

### (3) 社外取締役・社外監査役へのトレーニング

・就任時の経営戦略等、事業の内容、運営体制等に関する説明

・主力工場・主要事業場等の訪問

## 13 取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続(原則3-1(iii))

役員報酬は、経営戦略等の達成のインセンティブ等として適切なものとするため、(1)競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を引きつけることができる報酬制度であること、(2)企業価値の継続的な向上を進め、株主と利害を共有できる報酬制度であること、(3)報酬の決定プロセスが客観的で透明性の高いものであること、を基本的な考え方としております。

取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について上記の基本的な考え方に合致した妥当なものであるかについて審査評価を実施するために、全独立役員等及び全代表取締役で構成する取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置します。また、必要に応じて、上記の基本的考え方についても審議します。

また、グローバルな事業拡大を推進するために適切なグローバルな役職員の報酬体系を検討していきます。

(詳細は、後掲「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営組織その他のガバナンス体制の状況 取締役報酬関係 報酬の額又は算定方法の決定方針の開示内容」を参照)

## 14 株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針(原則5-1)

株主・投資家を重要なステークホルダーの一つと考え、企業価値の向上のための建設的な対話を重視しており、双方の考えや立場についての理解を深め、これを踏まえた適切な対応を採ることが重要と考えています。

株主・投資家との企業価値向上に向けた建設的な対話の実現に資するために、法定開示に加え、花王グループに関する社会的に有用な情報についても、積極的に開示します。情報開示及びインサイダー取引防止に関する規程を定め、情報開示は公平に行い特定の者に選別的な開示は行わないこと及びインサイダー情報の守秘義務を明記すると共に、これらを徹底するための定期的な教育を実施します。

機関投資家との対話に関する取組についてはIR部門が担当し、国内外の機関投資家との日常のミーティング対応のほか、経営戦略等の概略・進捗、業

績や事業の状況及び株主還元等に関する説明会等を行います。企業価値向上に向けた長期的な視点での対話ができる機関投資家と直接の対話の機会を持ち、対話結果の経営への反映を容易にするため、出来る限り社長執行役員や経営陣が参加します。

上記の説明会等の際の質疑内容や機関投資家から寄せられた意見等は、必要に応じて取締役会や執行役員会に報告し、当社の今後の経営に活かします。

主に個人株主との対話に関する取組については、株式部門が担当し、当社の事業内容等を理解し、より長期目線で当社株式を保有いただくために工場及び当社の事業内容を紹介する施設の見学会等を行います。さらにこれらの実施の際には、出来る限り経営陣が参加し、株主との対話の機会を持ちます。また、株主総会の運営については、貴重かつ重要な株主との対話の機会と捉え、十分な質疑の時間を取る等の対応を行います。

今後、財務情報の説明に加えて、コーポレートガバナンスに対する考え方等非財務情報の説明の更なる充実を図り、株主との建設的な対話を促進するため、IR部門、会計財務部門、法務・コンプライアンス部門、サステナビリティ推進部門等の関連部門が、当社ウェブサイトへの掲載や説明会の実施等非財務情報の説明方法、株主との対話への対応体制等を連携して検討し、実施します。IR部門、株式部門及び広報・サステナビリティ等を統括するコーポレートコミュニケーション部門の責任者である経営陣等が連携し、これらの活動を統括し、推進します。

(IR活動等の詳細は、後掲「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 2 IRに関する活動状況」を参照)

15 政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準(原則1-4)

当社グループは、業務提携、取引の維持・強化等事業活動上の必要性及び発行会社の株価動向等を勘案し、保有する株式数を含め合理性があると認める場合に限り、上場株式を政策的に保有します。これらは、株式市場や当社を取り巻く事業環境の変動による影響を受けますが、毎年、取締役会において合理性を確認し、保有継続の可否及び株式数の見直しを実施します。

政策保有株の議決権に関しましては、適切なコーポレートガバナンス体制の整備や発行会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるかどうか、また当社への影響等を総合的に判断して行使します。必要に応じて、議案の内容等について発行会社と対話します。

16 関連当事者間の取引の承認手続き(原則1-7)

花王グループの役員・社員に対し、花王グループの利益を最優先にして行動することを義務付けるため、取締役会の承認を得て、「花王利害の対立の回避に関するガイドライン」を定め、自ら又は第三者のために花王グループと取引をする場合等には、コンプライアンス委員会事務局へ届出ること及びコンプライアンス委員会事務局がその内容に応じて、取締役会、経営会議又はコンプライアンス委員会事務局会議に報告し又は承認を求めることを規定しています。

当該ガイドラインに加え、取締役については、会社法の規定に従い自己取引や利益相反取引に該当する場合には、取締役会の承認を得ます。

当社グループには当社株式の10%以上を保有する主要株主は存在しないため、主要株主と取引を行う際の承認手続きは定めていません。

2. 資本構成

|           |       |
|-----------|-------|
| 外国人株式保有比率 | 30%以上 |
|-----------|-------|

【大株主の状況】

| 氏名又は名称                                                                                           | 所有株式数(株)   | 割合(%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                                                                        | 30,105,900 | 5.97  |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                                                          | 26,480,200 | 5.25  |
| ステートストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223                                                              | 20,049,859 | 3.98  |
| ステートストリート バンク アンド トラスト カンパニー                                                                     | 9,789,634  | 1.94  |
| 東京海上日動火災保険株式会社                                                                                   | 8,664,374  | 1.72  |
| ジェーピー モルガン チェース バンク 380055                                                                       | 8,379,882  | 1.66  |
| ステートストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225                                                              | 8,275,318  | 1.64  |
| ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リユーエス タックス エグゼンプテッド ペンション ファンズ                                          | 7,313,273  | 1.45  |
| メロン バンク エヌイー アズ エージェント フォー イッツ クライアント メロン オムニバス ユーエス ペンション                                       | 7,228,321  | 1.43  |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST | 7,052,800  | 1.40  |

|                 |    |
|-----------------|----|
| 支配株主(親会社を除く)の有無 | ―― |
| 親会社の有無          | なし |

|      |
|------|
| 補足説明 |
|------|

1. ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者他6社から、2014年9月4日付で大量保有報告書の提出があり、2014年8月29日現在で下記のとおり株券等を保有する旨の報告を受けておりますが、当社として2014年12月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称／保有株券等の数／株券等保有割合】  
ブラックロック・ジャパン株式会社他6社／25,864千株／5.01%

2. MFSインベストメント・マネジメント株式会社及びその共同保有者他1社から、2014年10月20日付で大量保有報告書の提出があり、2014年10月15日現在で下記のとおり株券等を保有する旨の報告を受けておりますが、当社として2014年12月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称／保有株券等の数／株券等保有割合】  
MFSインベストメント・マネジメント株式会社他1社／25,872千株／5.01%

3. 三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者他2社から、2014年12月4日付で大量保有報告書の提出があり、2014年11月28日現在で下記のとおり株券等を保有する旨の報告を受けておりますが、当社として2014年12月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の

状況には含めておりません。  
[氏名又は名称／保有株券等の数／株券等保有割合]  
三井住友信託銀行株式会社他2社／26,321千株／5.10%

なお、同社より、2015年2月5日付で変更報告書の提出があり、2015年1月30日現在で保有株券等の数30,810千株、株券等保有割合6.11%に増加している旨の報告を受けております。

3. 企業属性

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| 上場取引所及び市場区分         | 東京 第一部      |
| 決算期                 | 12 月        |
| 業種                  | 化学          |
| 直前事業年度末における（連結）従業員数 | 1000人以上     |
| 直前事業年度における（連結）売上高   | 1兆円以上       |
| 直前事業年度末における連結子会社数   | 50社以上100社未満 |

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

## Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

|      |         |
|------|---------|
| 組織形態 | 監査役設置会社 |
|------|---------|

#### 【取締役関係】

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| 定款上の取締役の員数             | 員数の上限を定めていない |
| 定款上の取締役の任期             | 1 年          |
| 取締役会の議長                | 社外取締役        |
| 取締役の人数                 | 6 名          |
| 社外取締役の選任状況             | 選任している       |
| 社外取締役の人数               | 3 名          |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 | 2 名          |

#### 会社との関係(1)

| 氏名    | 属性       | 会社との関係(※) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------|----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|       |          | a         | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k |
| 門永宗之助 | 他の会社の出身者 |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 長島徹   | 他の会社の出身者 |           |   |   |   |   |   |   | △ |   | △ |   |
| 奥正之   | 他の会社の出身者 |           |   |   |   | △ |   |   |   |   |   |   |

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
- h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- k その他

#### 会社との関係(2)

| 氏名    | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明                                              | 選任の理由                                                                                                                                                                              |
|-------|------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 門永宗之助 | ○    | なし                                                        | 1. 経営コンサルタントとしての豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かしていただくことを期待し、選任しております。<br>2. 上場管理等に関するガイドラインIII 5. (3)の2に規定する事前相談を要する要件のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断したためです。 |
|       |      | 同氏は、帝人株式会社の業務執行に携わっていましたが、2008年6月の同社取締役会長就任以降は、主に同社の対外的業務 |                                                                                                                                                                                    |

|     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                              |
|-----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 長島徹 | ○ | <p>執行に携わっており、社内業務執行には直接携わっておりません。同社と当社との間には、同社製品の購入等に関する取引がありますが、直近事業年度における当社の売上高及び同社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも1%未満であります。同氏は公益社団法人経済同友会副代表幹事を務めておりましたが、2014年4月に退任しております。同会と当社との間には、会費支払の取引関係がありますが、直近事業年度における当社の売上高及び同会の経常収益それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも1%未満であります。直近事業年度において、当社から同会への寄付がありましたが、当社の売上高及び同会の経常収益それぞれに対する当該寄付金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。同氏は一般社団法人日本在外企業協会会長を務めておりましたが、2013年6月に退任しております。同協会と当社との間には、会費支払の取引関係がありますが、直近事業年度における当社の売上高に対する当該取引金額の割合は、0.1%未満であり、同協会の経常収益に対する当該取引金額の割合は、2%未満であります。また、同氏は日本化学繊維協会会長を務めておりましたが、2007年7月に退任しております。同協会と当社との間には、書籍購入の取引関係がありますが、直近事業年度における当社の売上高に対する当該取引金額の割合は、0.1%未満であり、同協会の総収入金額に対する当該取引金額の割合は、0.1%未満であります。</p> | <p>1. 製造会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かしていただくことを期待し、選任しております。</p> <p>2. 上場管理等に関するガイドラインIII 5. (3)の2に規定する事前相談を要する要件のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断したためです。</p> |
| 奥正之 |   | <p>同氏は、株式会社三井住友銀行の業務執行に携わっておりましたが、2011年4月以降は、同行の業務執行には携わっておりません。同行と当社との間には、定常的な銀行取引及び200億円の借入があります。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>金融機関の経営者としての豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かしていただくことを期待し、選任しております。</p>                                                                                                                                 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無 | あり |
|----------------------------|----|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性 | 更新 |
|-----------------------------|----|

|                  | 委員会の名称          | 全委員(名) | 常勤委員(名) | 社内取締役(名) | 社外取締役(名) | 社外有識者(名) | その他(名) | 委員長(議長) |
|------------------|-----------------|--------|---------|----------|----------|----------|--------|---------|
| 指名委員会に相当する任意の委員会 | 取締役選任審査委員会      | 6      | 0       | 0        | 3        | 0        | 3      | 社外取締役   |
| 報酬委員会に相当する任意の委員会 | 取締役・執行役員報酬諮問委員会 | 9      | 0       | 3        | 3        | 0        | 3      | 社外取締役   |

|      |    |
|------|----|
| 補足説明 | 更新 |
|------|----|

委員会設置会社における指名委員会及び報酬委員会と同様の機能を果たす機関として、取締役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置しております。

取締役選任審査委員会は、独立した客観的な視点を取り入れるため、全社外取締役及び全社外監査役だけで構成し(男性5名、女性1名)、議長は互選により選出しております。同委員会は、社長執行役員となる取締役候補者を含め全取締役候補者の新任及び再任の際に、その適正さにつき、事前に審査を行い、取締役に意見具申をするものです。なお、会長・社長は、審査のために必要かつ十分な検討資料(審査対象者に関する資料のほか、取締役等の担当区分を含む新経営体制の概要を含む)を同委員会開催前に各委員に提出し、審査の充実を図ります。

取締役・執行役員報酬諮問委員会は、社内の報酬制度及び各役位の職責に関する委員の理解を深めるために取締役会会長(2014年3月28日開催の取締役会以降、不在となっています。)及び全代表取締役を、独立した客観的な視点を取り入れるために全社外取締役及び全社外監査役を委員とし(男性8名、女性1名)、議長は互選により選出しております。同委員会は、取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について意見を求め、審査を実施するもので、少なくとも年1回の役員報酬改定時期に開催しております。その審査結果については、取締役会にて報告するものとしております。2015年2月には、全委員の出席による同委員会が開催され、取締役及び執行役員に対する現行の報酬制度と報酬水準について妥当であるとの審査結果が2015年3月に開催された取締役会にて報告されております。

【監査役関係】

|            |              |
|------------|--------------|
| 監査役会の設置の有無 | 設置している       |
| 定款上の監査役の員数 | 員数の上限を定めていない |
| 監査役の人数     | 5名           |

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

□監査役と会計監査人の連携状況

事業年度の会計監査の開始にあたり、監査役は会計監査人より、監査の基本方針・重点監査事項・監査事業所と主な監査内容等を記した監査計画書を入手し、会計監査人と当該監査計画書の記述内容に関する意見交換を実施しています。

また、四半期決算においては、会計監査人の四半期レビュー手続の過程において、監査役は会計監査人より、主なレビュー内容とそれまでのレビューにおける重要な問題点の有無に関する報告を受けて意見交換を行い、会計監査人が四半期レビュー報告書を当社の取締役会に提出するときに、四半期レビュー報告会を開催し、会計監査人より四半期レビュー結果に関する要約の報告を受けております。

事業年度の年間決算においても、監査役は、会計監査人の会計監査作業の過程で相互の監査内容に関する協議の機会をもち、また、会計監査人より法令の定めによる期限内に監査報告書を受領するとともに監査結果の要約の報告を受け、その後の監査役会の監査報告書の作成に役立っています。

その他、監査役は、必要の都度会計監査人と連絡を取り、相互の監査意見の形成に資するための連携を取っています。

□監査役と内部監査部門の連携状況

監査役は、経営監査室や法務・コンプライアンス部門のほか、社内に設けられた環境安全・品質保証・リスク管理等に関わる内部監査関連部門と、それぞれ四半期または半期毎に定期的な会合をもって各内部監査関連部門の活動状況を聴取するとともに意見交換を行い、また必要の都度、双方が保有する情報を相手方に提供することにより連携を深め、相互の監査活動のレベルアップを図っています。

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 社外監査役の選任状況             | 選任している |
| 社外監査役の人数               | 3名     |
| 社外監査役のうち独立役員に指定されている人数 | 3名     |

会社との関係(1)

| 氏名     | 属性    | 会社との関係(※) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|-------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|        |       | a         | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | m |
| 鈴木輝夫   | 公認会計士 |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 五十嵐則夫  | 学者    |           |   |   |   |   |   |   |   |   | △ |   |   |   |
| 早稲田祐美子 | 弁護士   |           |   |   |   |   |   |   |   |   | △ |   |   |   |

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与

c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

d 上場会社の親会社の監査役

e 上場会社の兄弟会社の業務執行者

f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

i 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）

j 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）

k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）

l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）

m その他

会社との関係(2)

| 氏名 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|----|------|--------------|-------|
|    |      |              |       |

|        |   |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                  |
|--------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 鈴木輝夫   | ○ | なし                                                                                                                                                        | 1. 公認会計士としての高い専門性と、豊富な監査経験・知識に基づく視点を期待し、選任しております。<br>2. 上場管理等に関するガイドラインIII 5. (3)の2に規定する事前相談を要する要件のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断したためです。       |
| 五十嵐則夫  | ○ | 同氏は、あらた監査法人の業務執行に携わっていましたが、2007年4月以降、同監査法人の業務執行には携わっておりません。同監査法人と当社との間には、業務委託に関する取引がありますが、直近事業年度における当社の売上高及び同監査法人の業務収入それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。 | 1. 公認会計士及び大学教授としての高い専門性と、豊富な監査経験・知識に基づく視点を期待し、選任しております。<br>2. 上場管理等に関するガイドラインIII 5. (3)の2に規定する事前相談を要する要件のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断したためです。 |
| 早稲田祐美子 | ○ | 同氏は、森・濱田松本法律事務所に所属していましたが、2013年3月に同事務所を退所しております。同事務所と当社との間には、法律相談等に関する取引がありますが、直近事業年度における当社の売上高及び同事務所の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。              | 1. 弁護士としての高い専門性と、豊富な監査経験・知識に基づく視点を期待し、選任しております。<br>2. 上場管理等に関するガイドラインIII 5. (3)の2に規定する事前相談を要する要件のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断したためです。         |

## 【独立役員関係】

|         |     |
|---------|-----|
| 独立役員の人数 | 5 名 |
|---------|-----|

### その他独立役員に関する事項

社外取締役2名及び社外監査役3名は、独立役員の資格を充たしており、これらの社外役員を独立役員として東京証券取引所に届け出ております。

□当社の社外役員の独立性についての考え方

当社は、当社における社外取締役及び社外監査役を独立役員として認定する独立性の基準を明らかにすることを目的として、全監査役の同意のもと、当社取締役会の承認により、「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」を制定しております。

基準は、次のURLからご覧下さい。

[http://www.kao.com/jp/corp\\_info/governance.html](http://www.kao.com/jp/corp_info/governance.html)

## 【インセンティブ関係】

|                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| 取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 | 業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入 |
|---------------------------|-----------------------------|

### 該当項目に関する補足説明

下記【取締役報酬関係】における「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載のとおりであります。

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| ストックオプションの付与対象者 | 社内取締役、社外取締役、その他 |
|-----------------|-----------------|

### 該当項目に関する補足説明

会社が当該付与対象者にストックオプションを付与している理由は、対象者と当社株主の利害の共有化により、当社の企業価値の一層の増大を図ることを目的としているためであります。当社としては、この目的に合致する経営を担う取締役、執行役員を付与対象者として選定しています。

## 【取締役報酬関係】

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| (個別の取締役報酬の)開示状況 | 個別報酬の開示はしていない |
|-----------------|---------------|

2014年12月期における取締役の報酬等の内容は以下のとおりであります。取締役の報酬等については、株主との利害を共有化する目的でストックオプション制度の導入、EVA等を基準とした賞与の業績連動性の明確化などを実施しております。

取締役の報酬等の総額

取締役 13名 238百万円（うち社外取締役 4名 42百万円）

（注）取締役の報酬等の総額には、以下のものも含まれております。

（1）当期に係る役員賞与として支給予定の額

取締役：3名 43百万円

（2）2014年4月25日開催の取締役会決議に基づき、ストックオプションとして割り当てた新株予約権による報酬等の額

取締役：6名 46百万円（うち社外取締役 3名 15百万円）

（注）2. 取締役の報酬等の限度額は、次のとおりであります。

（1）年額 630百万円（2007年6月28日開催の第101期定時株主総会決議）

社外取締役分の年額30百万円が含まれており、使用人兼務取締役の使用人分の給与等は含みません。

（2）年額 200百万円（2006年6月29日開催の第100期定時株主総会決議）

上記（1）とは別枠で、ストックオプションとして割り当てる新株予約権に関する報酬等の限度額として承認されております。

上記の内容は、事業報告において開示しており、当社ウェブサイトに掲載しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

役員報酬は、（1）競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を引きつけることができる報酬制度であること、（2）企業価値の継続的な向上を進め、株主と利害を共有できる報酬制度であること、（3）報酬の決定プロセスが客観的で透明性の高いものであること、を基本的な考え方としております。

取締役及び監査役の報酬については、外部調査機関による役員報酬調査データをもとに、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業を同格企業として、毎年ベンチマークを実施し、その報酬制度や報酬水準について当社現行制度・水準と比較検証を行い、決定しております。

社外取締役を除く取締役の報酬は、以下のとおり構成され、取締役としての役割と役位に応じて定めております。

（1）固定報酬

（2）短期インセンティブ報酬としての賞与

役位毎に年間標準予定報酬額の20％程度とし、EVA（経済的付加価値）と売上高・営業利益のそれぞれの目標達成状況に応じて0％～200％で変動することにしております。

（3）長期インセンティブ報酬としてのストックオプション（株式報酬型）

役位毎に年間標準予定報酬額の10％～20％程度としております。

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、固定報酬及びストックオプションのみで構成しております。

監査役の報酬は、固定報酬のみとしております。

取締役及び監査役について、退職慰労金の制度はありません。

取締役の報酬決定にあたっては、委員会設置会社における報酬委員会と同様の機能を果たすものとして、取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置しております。報酬諮問委員会は、取締役会会長、全代表取締役、全社外取締役及び全社外監査役により構成され、取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について意見を求め、審査評価を実施するもので、少なくとも年1回の役員報酬改定時期に開催しております。その審査評価結果については、取締役会にて報告するものとしております。

## 【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会の議題の提案の背景、目的、その内容等につき、取締役会の開催前に、必要に応じて、取締役会の事務局より十分な説明が行われております。

また、社外監査役については、要請に応じて、経営監査室、法務・コンプライアンス部門、会計財務部門などの機能部門が補助する体制となっております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

### □現状の体制の概要

当社では、監査役会設置会社というガバナンスの枠組みの中で、監督と執行の分離を進めていく体制として、執行役員制度を導入しております。2015年3月の定時株主総会終結後も、社外取締役3名を含む取締役6名（男性6名）、社外監査役3名を含む監査役5名（男性4名、女性1名）の体制を継続し、執行役員体制は、専任の役付執行役員4名を含む執行役員26名（男性24名、女性2名）となりました。社外取締役3名中2名及び全社外監査役は、経営陣から独立した中立性を保った独立役員であります。取締役会の審議の透明性の向上等を目的とし、2014年3月の定時株主総会後から、独立社外取締役が取締役会の議長を担っております。取締役及び執行役員の任期は1年であります。

### □監査役の機能強化に向けた取組状況

監査の実効性の向上及び監査機能の強化のため、2013年3月の定時株主総会より、社外監査役1名を増員し、当社の経営陣から独立した中立の存在である3名の社外監査役を含む5名の監査役は、代表取締役との定期的な意見交換会、取締役会、経営会議等の重要会議への出席、国内グループ会社の監査役との定例連絡会議のほか、内部監査部門及び会計監査人との情報交換、さらに社内各部門及び子会社などへのヒアリングを定例的に及び必要に応じて適時に行っています。

当社会計監査人である有限責任監査法人トーマツは、業務執行社員について、法令等に従い、当社の会計監査に7会計期間を超えて関与することのないよう措置を講じております。当社は同有限責任監査法人との間で、会社法監査と金融商品取引法監査について、監査契約書を締結し、それに基づき報酬を支払っております。2014年12月期において業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成については下記のとおりです。

・業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員：吉田洋、川島繁雄、鈴木泰司

・会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士15名、その他26名

#### □責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役及び各監査役との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社においては、絶えずガバナンス体制の向上を図ってまいりました。今後も、ガバナンス体制の向上を、経営上の重要な課題として継続検討していきますが、半数の社外取締役を含む取締役会と、過半数の社外監査役を含む監査役会からなる監査役設置会社としての現体制を基礎として、役員の選任や報酬に関する委員会の設置など、継続的なガバナンス体制の向上を図ることが適当と判断しております。

#### □社外取締役に関する事項(社外取締役の役割・機能)

社外取締役には、グローバルな製造会社もしくは大手金融機関の経営者または経営コンサルタントとしての豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かしていただくことを期待し、当社の経営陣から独立した中立な立場から経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないようにチェック機能を担っていただいております。また、独立社外取締役に取締役会の議長を担っていただいております。

### Ⅲ株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

#### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

|                                                  | 補足説明                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 株主総会招集通知の早期発送                                    | 例年株主総会の約1ヶ月前に招集通知を発送することとしています。2015年定時株主総会においては、招集通知の発送に先駆け、株式会社東京証券取引所のTDnet及び当社ウェブサイトにおいて早期掲載しました(2月25日)。なお、開催日(3月25日)の26日前(2月27日)に発送しました。                                                               |
| 電磁的方法による議決権の行使                                   | 2006年定時株主総会より、電磁的方法による議決権の行使を開始しました。                                                                                                                                                                       |
| 議決権電子行使プラットフォームへの参加<br>その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み | 2006年定時株主総会より、株式会社ICJ(インベスター・コミュニケーション・ジャパン)が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用を開始しました。また、当社では持株比率の約半数を占める外国人株主の実質株主判明調査を行った上で、招集通知の英訳(要約)を提供するとともに議決権行使を働きかけています。国内の機関投資家に対しても決算説明会やその後の取材の際に同様に議決権行使を依頼しています。 |
| 招集通知(要約)の英文での提供                                  | 当社ウェブサイトにて、招集通知全文及び英訳(要約)について掲載しています。                                                                                                                                                                      |
| その他                                              | 株主総会では映像資料を用いて、事業報告の主な内容や重要課題、中長期の展望について株主に分かりやすく説明しております。                                                                                                                                                 |

#### 2. IRに関する活動状況

|                         | 補足説明                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 代表者自身<br>による説明の<br>有無 |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ディスクロージャーポリシーの作成・公表     | 会社法、金融商品取引法、各種法令及び株式会社東京証券取引所の定める規則を遵守し、「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示すること等を織り込んだ「花王株式会社 情報開示指針」を策定し、当社ウェブサイトに掲載しています。<br><a href="http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html">http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html</a>                                                                                                                                                                                         |                       |
| アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催 | 年2回、年次と半期の決算発表日と同日に開催しています。社長から経営の概況や経営方針を、会計財務部門管理部長から業績の実績及び予想について報告・説明しています。また、工場見学会や事業説明会を適宜開催しています。                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | あり                    |
| 海外投資家向けに定期的説明会を開催       | 北米及び欧州については、社長がそれぞれ年1回訪問し、また、アジアには経営幹部が適宜訪問して、経営方針や経営環境、業績、今後の見通し等について説明し、その後投資家からの質問に答える形式で説明会を実施しています。                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | あり                    |
| IR資料のホームページ掲載           | 決算短信・四半期情報、有価証券報告書、四半期報告書、株主総会招集通知、株主総会決議について、アニュアルレポート、「株主のみなさまへ」、株主総会説明資料及び決算説明会資料(年2回)を掲載しています。また決算短信・四半期情報要約版、株主総会決議について、株主総会説明資料及び決算説明会資料を、英訳して発表同日に掲載しています。<br>日本語のウェブサイト: <a href="http://www.kao.com/jp/corp_ir/investors.html">http://www.kao.com/jp/corp_ir/investors.html</a><br>英語のウェブサイト: <a href="http://www.kao.com/jp/en/corp_ir/investors.html">http://www.kao.com/jp/en/corp_ir/investors.html</a> |                       |
| IRに関する部署(担当者)の設置        | 戦略的な情報発信の強化をめざし、経営戦略室にてIR機能を担っています。部長以下総勢4名で対応しています。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |
| その他                     | 3月及び8月に「株主のみなさまへ」を株主に発送しております。<br>また、1単元以上の株式を所有する株主を対象とした「花王ミュージアム見学会」、「川崎工場見学会」及び「花王エコラボミュージアム見学会」を開催しております。                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                       |

#### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

|  |
|--|
|  |
|--|

|                              | 補足説明                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定 | <p>当社の企業理念を集大成した花王ウェイにおいて、「私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行い、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献することを使命とします。」と謳い、またその「ビジョン」において、「私たちは、それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざし、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得します。」と規定しているほか、花王ビジネスコンダクトガイドライン(花王企業行動指針)の基本精神において、『「倫理に基づく行動」と「法の遵守」を基本におき、良識ある公正な行動により、花王が誠実で清潔な“徳のある企業”として、全てのステークホルダーから支持されることを目指す。』と規定し、その本文において、各ステークホルダーの立場を尊重した行動基準について詳細を規定しています。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 環境保全活動、CSR活動等の実施             | <p>当社は、1998年から環境についての取り組みをまとめた報告書を発行し、2005年から「CSRレポート」として情報開示を開始しました。同年には、グローバルコンパクト参加を表明、2006年からはCSR調達を開始、2007年には、RSPO※にも加盟しました。2009年には、当社を取り巻く世界規模の事業環境の変化に対応すべく、中長期展望において、エコロジーを経営の根幹に据えた経営を目指すことを示す「環境宣言」を公表しました。同時に、コーポレートメッセージを、『自然と調和するところ豊かな毎日をめざして』とし、新CI(コーポレート・アイデンティティ)も決めました。環境宣言の内容は、次のURLからご覧下さい。</p> <p><a href="http://www.kao.com/jp/corp_news/2009/pdf/20090617_002_01.pdf">http://www.kao.com/jp/corp_news/2009/pdf/20090617_002_01.pdf</a></p> <p>2010年4月より、花王ウェイの使命に「社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献する」という言葉を追加して、「企業価値創造」と「社会価値創造」とを同軸で捉えた事業活動を推進することを明確にいたしました。それに伴い「CSR委員会」を「サステナビリティ委員会」と改名し、サステナビリティ推進にむけての方針等について議論を続けてまいりました。2013年7月には、世界のグループ企業全体で、サステナビリティにかかわる活動を推進するために「花王サステナビリティステートメント」を制定しました。これにより、花王におけるサステナビリティの取り組みの方針と、重点領域、目標を明確に定めて活動を推進してまいります。</p> <p>花王サステナビリティステートメントの詳細につきましては、次のURLからご覧下さい。</p> <p><a href="http://www.kao.com/jp/corp_csr/csr_action_00.html">http://www.kao.com/jp/corp_csr/csr_action_00.html</a></p> <p>そのほか、サステナビリティ委員会の下部に、「環境戦略推進委員会」その下部に「SAICM推進委員会」を設置して、環境宣言にかかる目標達成のための推進を行っています。</p> <p>また、環境・安全、リスクマネジメント、品質、コンプライアンス、調達など基本的なCSRの活動については、担当部門を中心に、取り組みの改善を重ねています。</p> <p>上記の内容について詳細は、花王サステナビリティレポートに記述しておりますので、次のURLからご覧下さい。</p> <p><a href="http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/">http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/</a></p> <p>「RSPO」: 熱帯雨林の伐採による生態系破壊や農園の苛酷な労働環境等の課題解決をめざしている「持続可能なパーム油の円卓会議」</p> |
| ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定    | <p>会社法、金融商品取引法、各種法令及び当社がその株式を上場する株式会社東京証券取引所の定める規則を遵守し、同所の定める「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示することにより、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーに適時・正確且つ公平に情報を開示するという方針を織り込んだ、「花王株式会社 情報開示指針」を策定しています。なお、当指針は当社ウェブサイトにも掲載しています。</p> <p><a href="http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html">http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| その他                          | <p>(女性の活躍に向けた取り組みについて)</p> <p>当社では、企業理念である「花王ウェイ」において文化、国籍、信条、人種、性別などのダイバーシティ(多様性)を尊重することを謳っており、花王サステナビリティステートメントにおいても、重点的に取り組むべき分野にダイバーシティ&amp;インクルージョンの尊重を明記しています。意欲・能力に応じた育成・登用を進める一方、性別については1990年に女性能力開発担当を設置するなど、早期から取組を開始しており、2000～2005年には部門横断の委員会にて女性のキャリア開発の強化を図り、その後も多様な働き方の支援制度を継続して整備してきた結果、女性の職域は拡大し、女性管理職比率も増加しています。</p> <p>特に当社のコンシューマープロダクツのマーケティング企画・商品開発、消費者研究・消費者交流、商品広報などの分野では、社員における男女比率はほぼ同等で、課長以上の管理職に占める女性比率は21.5%と、多くの女性が主導的立場を担い活躍しています。</p> <p>また、女性の更なる活躍のための課題探索と対策実施のために、昨年、社長と女性社員が直接語るミーティングを22回実施すると共に、社員アンケートとマネジャーヒアリングを行いました。特に、当社の使命をグローバルな視点で果たしていくためには、多様性の実現が必要でありますので、経営幹部育成研修への女性の参加促進を行う等により経営幹部候補人材の増加に努めています。その結果、女性の執行役員が2名おります。</p> <p>社員及び管理職に占める女性比率は、2014年12月末現在で以下のとおりとなっております。</p> <p>【女性社員比率】<br/> 花王株式会社: 22.1%<br/> 国内花王グループ全体: 55.3%<br/> 海外関係会社を含めたグループ全体: 53.0%</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

【管理職に占める女性比率】

花王株式会社:8.5%

国内花王グループ全体:10.1%

海外関係会社を含めたグループ全体:27.6%

当社のダイバーシティとインクルージョン尊重の理念やそれを推進する取組み、そして性別等の属性によらず活躍できる組織風土が評価され、当社は2013年に続き、2015年3月「なでしこ銘柄※」に選定されました。

なお、「ダイバーシティ経営企業100選※」には、初年度の2013年に選定されています。

※「なでしこ銘柄」:東京証券取引所と経済産業省が共同で企画したもので、2013年から毎年、東証一部上場企業の中から、業種ごとに、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業を選定している。

※「ダイバーシティ経営企業100選」:経済産業省が企画したもので、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営を行っている企業を2013年から選定・表彰している。

## **Ⅳ内部統制システム等に関する事項**

### **1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況**

企業価値の継続的な増大をめざして、適法かつ効率的な、また健全で透明性の高い経営が実現できるよう、経営体制、経営組織及び経営システムを整備することを重要な課題として、代表取締役 社長執行役員を委員長とする内部統制委員会を設置し、下記の施策を実施する。

#### **(1) 当社及び子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**

当社及び子会社から成る企業集団（以下「花王グループ」と言います。）の役員及び使用人は、法令、定款、社内規程及び社会的倫理の遵守について規定した「花王ビジネスコンダクトガイドライン（花王企業行動指針）」に基づき誠実に行動することが求められ、コンプライアンスを担当する取締役を委員長とするコンプライアンス委員会が花王グループ全体の遵守を推進する。また、当該ガイドラインにおける反社会的勢力との関係を排除する旨の規定に基づき、外部専門機関との連携、反社会的勢力に関する情報の収集・管理及び社内体制を整備・維持する。それらの遵守状況については、経営監査室によるモニタリングや、社内外の関係者からの通報・相談窓口への情報等によって早期に把握し、問題がある場合には速やかな解決に努め、また、類似事例の再発を防止するために適切な措置をとる。

#### **(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制**

取締役の職務執行に係る情報（議事録・決裁記録及びそれらの付属資料、会計帳簿・会計伝票及びその他の情報等）は文書管理規程その他関連する規程等に従い、適切に保存及び管理を行う。取締役、監査役及びそれらに指名された使用人はいつでもそれらの情報を閲覧できるものとする。

#### **(3) 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

損失の危険（リスク）に対しては、花王グループ全体への影響、適切な対応の管理を実施する体制を整備している。戦略上のリスクについては、所管部門において戦略の前提となる経営環境を含め短期・中長期の計画の進捗をレビューし、関連部門及び子会社とともにリスクの把握、対応策の検討と実行を行っている。業務運営上のリスクについては、リスクマネジメントを担当する執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会において、「花王リスクマネジメントポリシー」に基づいて、花王グループ横断的なリスク管理の推進状況の把握と、災害、製品品質トラブル、その他の緊急事態発生ごとの活動の基本方針及び具体的な対応策の整備・運用計画を定める。なお、緊急事態が発生した時には、所管部門または子会社を中心に対策組織を立ち上げ、更に、花王グループ全体に対する影響の重大さに応じて、代表取締役 社長執行役員等を本部長とする対策本部を設置し、迅速な対応を行う。上記リスクの管理については、定期的及び必要の都度適時に取締役会または経営会議において報告、審議を行う。

#### **(4) 当社及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

取締役会は、中期経営基本戦略において注力すべき方向性を定めた上で、これを各部門及び子会社の中期計画に落とし込み、毎年度取締役会等でレビューし、計画の進捗状況及び事業環境の変化に対応し、必要な軌道修正を行うものとする。各部門及び子会社の収支計画その他重要な事業計画の進捗については、経営会議において月次または適宜レビューし、課題を抽出し、対策の実行につなげるものとする。また、監督と執行を分離し、その実効性の確保及び執行の迅速化を図るために、子会社で発生する事項を含め取締役会または経営会議に諮るべき決裁基準を定め、また必要に応じて見直すものとする。

#### **(5) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**

内部統制委員会及びその関連委員会は、花王グループの事業活動に関し、法令及び定款に適合することを確保するための諸施策に加え、花王グループ横断的に業務の適正と効率性の確保を推進し、その監視を行うとともに定期的に取締役会に報告するものとする。代表取締役及び業務担当取締役・執行役員は、それぞれの職務分掌に従い、子会社が適切な内部統制システムの整備を行うように指導する。

#### **(6) 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制**

子会社が当社に対し事前承認を求め、または報告すべき事項を定めたグループ会社管理規程を全ての子会社に適用し、取締役会・経営会議の決裁・報告基準と合わせ、各子会社の経営上の重要事項については、取締役会、経営会議もしくは当該子会社を担当する執行役員の事前承認またはこれらへの報告を義務付ける。また、子会社の取締役等は、事業別または事業を支援する機能別に設置され原則毎月開催される定例会議において、これらに関連する事項について定期的または必要に応じた付議または報告を行う。さらに、経営監査室や子会社管理の所管部門等が規程に基づく事前承認や報告の実施状況を定期的または必要に応じて確認する。

#### **(7) 財務報告の信頼性を確保するための体制**

財務報告の信頼性を確保するために、全社的な内部統制の状況及び業務プロセスについて、内部統制委員会の方針に基づき評価、改善及び文書化を行い、取締役会は、これらの活動を定期的に確認する。

#### **(8) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項**

監査役監査を実効的に行うために、監査役から補助すべき使用人を置くことの求めがあった場合は、取締役は監査役と具体的な人選を協議し、配置する。

#### **(9) 前項の使用人の取締役からの独立性及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項**

監査役の職務を補助すべき使用人の任命、評価、異動及び懲戒は監査役会の事前の同意を得なければならない。監査役の当該使用人に対する指示を不当に制限してはならず、また当該使用人は監査役の指示に従わなければならない。

#### **(10) 取締役及び使用人並びに子会社の取締役、監査役及び使用人等が監査役に報告をするための体制**

監査役は、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会への出席並びに重要な会議の議事録や決裁記録等の文書の閲覧をいつでも行うことができ、また、当社及び重要な子会社の代表取締役との定期的な意見交換や子会社の代表取締役との監査実施時の意見交換をはじめ、各部門や子会社の責任者から活動状況の報告を、定期的にまたは必要に応じて、受けることができる。また、取締役及び子会社を担当する執行役員並びに子会社の取締役及び監査役等は、会社または子会社に著しい損害を及ぼす恐れがある事実及び法令・定款に違反する重大な事実等が発生した場合またはこれらの事実等の報告を受けた場合には、速やかに監査役に報告する。コンプライアンス委員会は通報・相談窓口への情報を、経営監査室は監査結果を、定期的または必要に応じて監査役に報告する。子会社の監査役は、定期的に開催する関係会社監査役連絡会において、監査役に対し子会社監査結果の共有等を行う。

#### **(11) 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**

通報・相談窓口や監査役等への報告を行った花王グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由にして不利な扱いを行うことを禁止し、この旨を花王ビジネスコンダクトガイドライン（企業行動指針）へ明記し、徹底する。

#### **(12) 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針**

毎年度、監査役の職務の執行について生ずる費用等を支弁するために予算を設ける。監査役が当社に対し、職務の執行について生じた費用または債務の処理の請求をしたときには、会社法第388条に定める場合を除き、速やかに当該費用の支払等の処理を行う。

(13)その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は、効率的かつ効果的な監査役監査を行うために、会計監査人及び経営監査室をはじめとする内部監査部門並びに子会社の監査役及び内部監査部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持するとともに、必要に応じて独自に弁護士や公認会計士等の外部専門家の支援を受けることができる。

(14)業務の適正を確保するための体制の運用状況に関する事項

花王グループの業務の適正を確保するための体制の運用については、取締役会において定期的に検証を行い、各年度の運用状況の概要を事業報告に記載する。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社では、反社会的勢力排除に向けた取り組みについて、上記のとおり「内部統制体制の整備に関する方針」においてその体制の整備を掲げるとともに、花王ビジネスコンダクトガイドライン(花王企業行動指針)において以下のとおり宣言しています。そして、これらを花王グループ全社員に周知徹底するとともに、当社ウェブサイトに掲載しております。

反社会的行為はしません。また、そのような行為を許容したり支持したりする個人、グループ、団体からの圧力に対しては、毅然とした態度で臨みます。

- ・ 社員の違法行為・反社会的行為には、厳正な姿勢で臨みます。
- ・ 業務に関係するか否かを問わず、違法行為や反社会的行為に関与せず、良識ある行動に努めます。
- ・ 反社会的団体との関係を排除し、いかなる恐喝、脅迫にも屈しません。また、不正な資金洗浄(マネーロンダリング)や利益供与など、反社会的活動や公序良俗に反する行動に関わりません。

また、平素より、上記規定に基づき、外部専門機関との連携、反社会的勢力に関する情報の収集・管理及び社内体制を整備・維持しております。

1. 買収防衛策の導入の有無

|             |    |
|-------------|----|
| 買収防衛策の導入の有無 | なし |
|-------------|----|

|              |
|--------------|
| 該当項目に関する補足説明 |
|--------------|

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

□適時開示体制の概要

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

1. 適時開示に係る基本姿勢

当社は、社会から信頼され、支持される企業となることをめざし、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に適時・正確且つ公平に情報を開示します。また、会社法、金融商品取引法、各種法令及び証券取引所の定める規則を遵守し、「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示するほか、当社グループに関する社会的に有用な情報についても積極的に開示します。

2. 適時開示に係る社内体制の状況

重要な会社情報は、子会社に係る情報も含めて決定事実、発生事実及び決算情報のいずれの場合も、情報開示委員会事務局の下で一元管理する体制をとっております。情報開示委員会は、重要な会社情報について、会計財務、法務、広報、研究及び生産等の関連部署と協議のうえ、適時開示情報に該当するか否かの判断を東京証券取引所の有価証券上場規程に従って行い、代表取締役 社長執行役員（不在の場合は他の代表取締役及び東京証券取引所に当社の情報取扱責任者として届出ている役職員）の承認を得て、その公表の内容、時期及び方法について決定します。

この決定を受けて、情報開示は、原則として、代表取締役又はその委任を受けた者が行い、当社の広報を担当する部署（以下「広報担当部署」という）がこれを管理しております。公表の方法は、TDnetへの登録及び必要に応じて記者会見、資料投函などの方法によっております。なお、TDnetに登録した情報は、すべて当社ウェブサイトにも掲載しております。

情報開示委員会事務局に重要な会社情報が収集される体制は、次のとおりです。

なお、情報開示委員会事務局は、取締役会及び経営会議に提案、報告される議案についてすべて把握しております。

(1)決定事実

当社においては決定事実に該当する重要な事項については、取締役会又は経営会議で決定が行われます。従って、決定事実については情報開示委員会事務局がすべて把握する体制となっております。

(2)発生事実

役職員は、重要事実が生じたこと又は生じたおそれがあることを知ったときには、速やかにその内容について、情報開示委員会事務局に連絡することを義務付けられております。

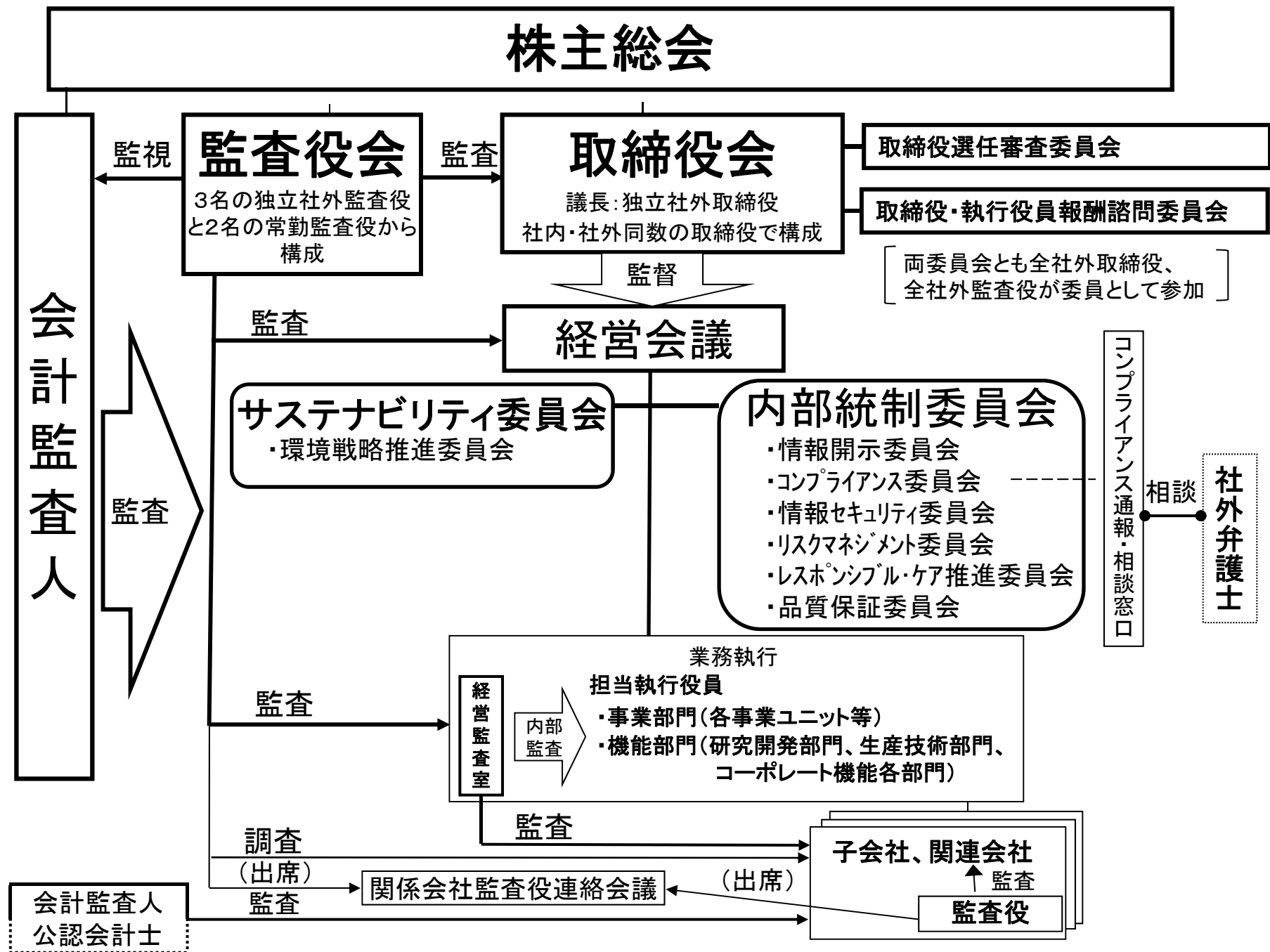
(3)決算情報

決算情報については、会計財務部門が、財務諸表等を作成しますが、並行して会計監査人の監査を受けております。決算数値に関しては主要項目について分析データを含めて、経営会議を経て、取締役会に附議されます。

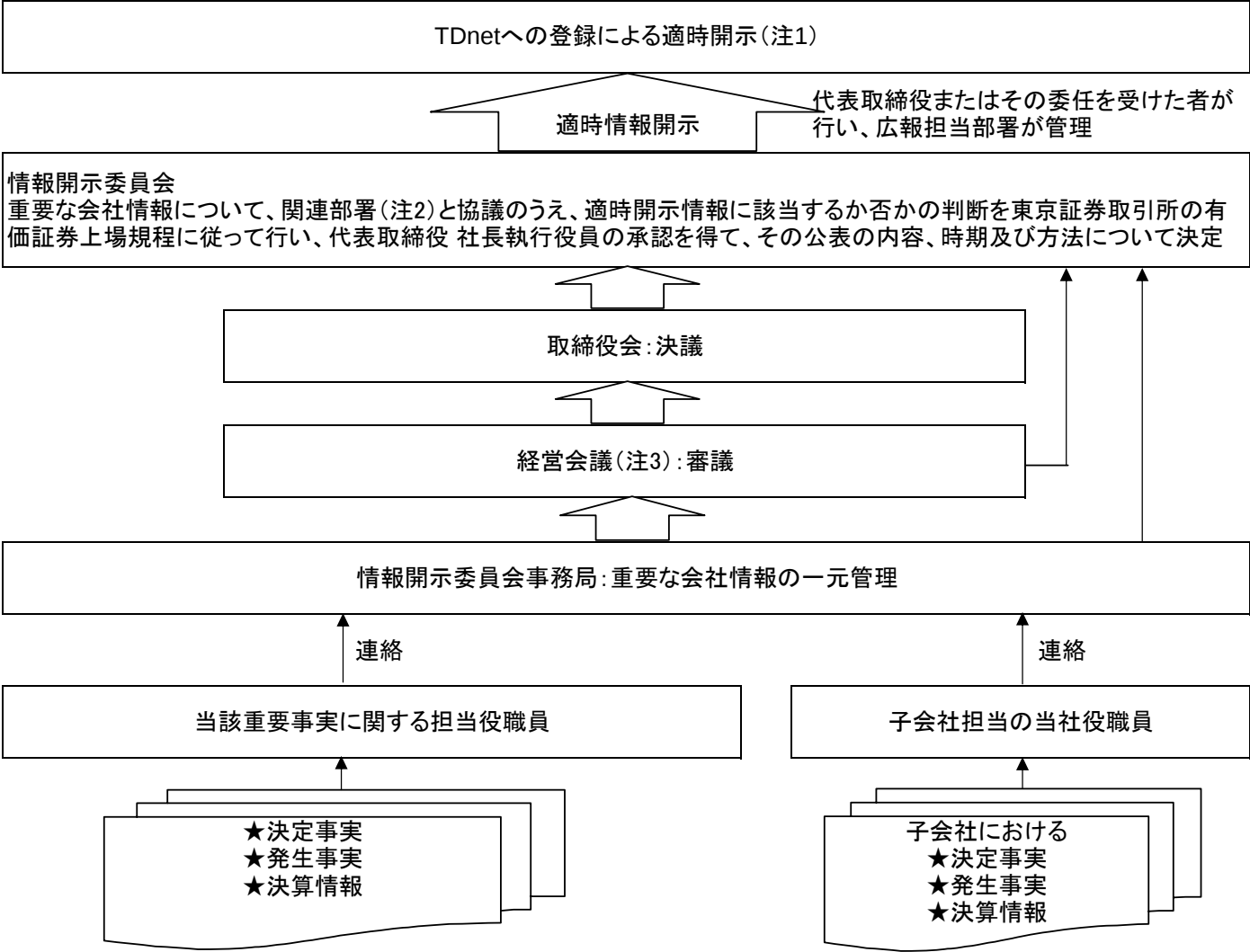
なお、会計監査人の監査は、期中監査を実施することで、期末での負荷を軽減しております。これにより、正確かつ迅速な開示に努めております。

(4)子会社に係る情報

子会社担当の当社役職員は、子会社に重要事実が生じたこと又は生じたおそれがあることを知ったときには、情報開示委員会事務局に連絡することを義務付けられております。



＜適時開示体制の概要についての模式図＞



- (注) 1. 開示内容によって、TDnetへの登録、当社ウェブサイトへの掲載に加え、適宜、記者会見、資料投函なども行う。
2. 情報開示委員会が協議する関連部署とは、会計財務、法務、広報、研究及び生産等を担当する部署をいう。
3. 経営会議とは、取締役会に次ぐ重要事項についての審議機関である。